

## **Expansion strategy under the Asset-Light Strategy:**

*The case of International Expansion of Pestana Group*



**Author:** Cláudia Laijas Seidenstricker - 152113370

**Supervisor:** Professor Rute Xavier

---

Dissertation submitted in partial fulfilment of requirements for the International MSc in Business Administration, at the Universidade Católica Portuguesa

January 2016

*“Don't wish it were easier. Wish you were better.”*

*- Jim Rohn*

## **Abstract**

Title: International Expansion Strategy under the Asset-Light Strategy: The case of International Expansion of Pestana Group

Author: Claudia Seidenstricker

With globalization, technological advances and economic distresses, companies need to constantly adapt to the market challenges. The hospitality industry undertakes high levels of business risk and companies found in international expansion a powerful source of revenue. However, companies needed a strategic approach that would allow them to expand without having to compromise large capital sums. The asset-light strategy emerged from this necessity, challenging companies to shift their portfolios from owned-assets to fee-contracts.

Pestana Group is the largest and most successful Portuguese hotel company. It started as a single-hotel, family owned enterprise, in Funchal, and in the short timeframe of 40 years expanded to 16 countries, currently operating over 80 business units.

This dissertation aims to provide a clear understanding of expansion strategies in the hotel business, overlooking the benefits and limitations they generate. Focusing on the Pestana Group case study, an analysis of the company's performance under the asset-light strategy was conducted. With the result analysis it was possible to understand the effect of adopting the asset-light strategy and if value was generated to the company. Also, it was imperative to compare these results with other players in the same market, creating a benchmark in order to understand the company's competitive advantage and adaptation capacity.

This study was developed in a sequential process: problem definition, company and business environment study and framework, expansion strategies definition, data collection and result analysis under the asset-light strategy.

## **Resumo**

Título: International Expansion strategy under the Asset-Light Strategy: The case of International Expansion of Pestana Group

Autor: Claudia Seidenstricker

Como resultado da globalização, avanços na área da tecnologia e problemas económicos, as empresas devem estar em constante adaptação relativamente aos desafios dos mercados. O sector de hotelaria é especialmente susceptível a riscos externos, sendo que as empresas encontraram na expansão internacional uma das formas mais sustentáveis para gerar receita. Para tal, foi necessário o desenvolvimento de uma abordagem que permitisse a expansão sem a necessidade de investir grandes somas de capital. A estratégia de activos-básicos nasceu desta necessidade, desafiando as empresas a transformarem os seus portfólios, constituídos maioritariamente por propriedades, em contractos de gestão.

O Grupo Pestana é o maior grupo de hotelaria português. Começou como uma empresa familiar que detinha apenas um hotel, no Funchal, e no espaço de 40 anos expandiu-se para 16 países, gerindo actualmente mais de 80 unidades hoteleiras.

O objectivo desta tese é proporcionar a compreensão das estratégias de expansão no sector hoteleiro, determinando os benefícios e limitações gerados por cada uma. Com especial ênfase no caso-estudo do Grupo Pestana, foi feita a análise do desempenho da empresa actual e no caso da adopção da estratégia de activos-básicos. Depois, foi necessário comparar estes resultados com os de outras empresas presentes no mesmo mercado de modo a compreender a capacidade competitiva e de adaptação da empresa.

Este estudo foi desenvolvido de forma sequencial: definição do problema, estudo da empresa e do mercado, definição das estratégias de expansão, recolha de dados e análise dos resultados.